

Н.И. НИКИФОРОВА, к.э.н., доцент, ХНАДУ, г. Харьков

А.С. ЯЦЕНКО, магистр, НТУ «ХПИ», г. Харьков

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены вопросы формирования бизнес-культуры, как основы эффективного управления предприятием, изучены возможные способы влияния бизнес-культуры на эффективность деятельности предприятия, сформирован набор ценностных ориентаций работников современного предприятия.

The questions of business culture forming as effective base of governing an enterprise, are considered, the possible methods of business culture influence on efficiency of enterprise' activity are studied, the set of workers target orientations is formed.

Ключевые слова. Бизнес-культура, предприятие, управление, кодекс поведения, персонал, правила, каналы коммуникации.

Введение. Бизнес-культура предприятия – это культура ведения бизнеса, система ценностей предприятия и способов их реализации, норм и правил поведения сотрудников, способствующих достижению стратегических целей и выполнению миссии предприятия. Это важный инструмент саморазвития любой организации. Бизнес-культура влияет на эффективность деятельности предприятия, на отношения с персоналом, акционерами, государственными органами, усиливает ценность результатов труда и мотивацию, повышает имидж компании на рынке и в глазах инвесторов. Поэтому вопросы формирования и развития культурной составляющей ведения бизнеса являются особо актуальными для украинских предприятий.

Постановка задачи. Бизнес-культура предприятия проявляется через представление о ценностях, на основе которых формируются нормы и правила поведения персонала предприятия. Одной из основных задач, возникающих в процессе управления бизнес-культурой предприятия является задача целеполагания, т.е. определения целей, к которым предприятие стремится в рамках развития культуры ведения своего бизнеса и формализация этих целей в виде норм и правил поведения персонала..

Теоретическим и практическим аспектам формирования бизнес-культуры предприятия посвящены работы целого ряда отечественных и зарубежных ученых. При этом вопросы, связанные с формализацией основных составляющих бизнес-культуры современного украинского предприятия все еще не достаточно разработаны и требуют дальнейшего изучения.

Исходя из вышесказанного, целью данной статьи является определение и дальнейшая формализация набора составляющих бизнес-культуры современного предприятия.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: определить сущность бизнес-культуры; выделить ее основные составляющие; изучить возможные способы влияния бизнес-культуры на эффективность деятельности предприятия и на основе этого сформировать, формализовать и документально закрепить набор ценностных ориентаций работников предприятия.

Методология. Методологическую базу исследования составляют работы отечественных и зарубежных ученых по управлению бизнес-культурой предприятия. Для представления бизнес-культуры как системы и выделения её формирующих элементов в статье использован системный подход, для описания и обоснования различных аспектов бизнес-культуры предприятия - синтез, дедукция и индукция.

Результаты исследования. Культура ведения бизнеса определяется доминирующими на предприятии этическими стандартами, основной функцией которых является разграничение допустимого и недозволенного в поведении персонала с моральной точки зрения. Формирование ценностных ориентаций персонала происходит в процессе функционирования и развития предприятия.

К областям, для которых должны быть сформулированы этические стандарты, относятся: отношение к ответственности перед поставщиками, обществом, окружающей средой, сотрудниками; отношение к качеству товара, инновациям; честность при реализации товара и использовании маркетинговых приёмов, соблюдение законодательства, поведение при конфликте интересов, отношение конфиденциальности, политическая деятельность внутри организации, использование ресурсов организации, управление ценами, контрактами и др. [1, 2]. Существуют различные подходы к выделению составляющих бизнес-культуры конкретного предприятия: в зависимости от масштабов, атрибутов культуры, ориентации на краткосрочную или долгосрочную перспективу, уровня организационного взаимодействия и др. Однако, наиболее используемым является подход, основанный на взаимосвязи бизнес-культуры и результатов деятельности предприятия.

В общем виде связь между культурой и результатами деятельности предприятия может быть представлена следующими моделями.

По модели, предложенной В. Сате можно влиять на организационную эффективность, вмешиваясь в организационные процессы, в частности:

- в поведение работников (что нужно делать, а что не нужно);
- в обоснование «нужного для организации» поведения зрелых работников;
- в коммуникационные процессы организации (кто с кем общается и по какому поводу);
- в процессы найма, оценки и увольнения работников [4].

По модели, разработанной Т. Питерсом и Р. Уотерменом, можно влиять на организационную эффективность формированием следующих ценностных ориентаций работников:

- через возвращение веры в успех дела и ценности организации;
- внушением и обоснованием того, что потребитель диктует организации условия работы, а не наоборот («клиент всегда прав»);
- поощрением автономии и предприимчивости членов организации;
- формированием взгляда на работников и их компетентность как на главный источник производительности и эффективности работы;
- возвращением веры в эффективность простых структур (групп) управления с немногочисленным штатом;
- обоснованием выгоды оптимального сочетания жесткости и гибкости в управлении [3].

Суть модели, предложенной Т. Парсонсом состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Данная модель исходит из того, что ценности культуры ведения бизнеса являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации этические стандарты помогают ей достигать поставленных целей, то очевидно, такая культура будет влиять на компанию в направлении успеха [4].

По модели Т. Парсонса можно влиять на эффективность деятельности предприятия повышая:

- адаптивность к постоянно меняющимся условиям внешней среды;
- целеустремленность членов организации;
- интеграцию и синергию подразделений;
- легитимность, т. е. признание людьми ценностей организации.

Система конкурирующих ценностей, предложенная Р. Квином и Дж. Рорбахом объясняет влияние тех или иных групп ценностей на эффективность деятельности предприятия. Это влияние рассматривается в измерениях:

- интеграции — дифференциации. Интеграция обеспечивает стабильность и предсказуемость деятельности. Дифференциация - адаптивность и гибкость. Данное измерение указывает на степень преобладания контроля, либо гибкости;

- внутренний фокус - внешний фокус. Данное измерение отражает преобладание на предприятии ориентации на гармонизацию внутренних отношений, либо на укрепление положения предприятия во внешней среде;

- средства/инструменты - результаты/показатели. Данное измерение отражает доминирование на предприятии внимания к процессам и процедурам (планирование, установление целей), либо к окончательным результатам и показателям деятельности (производительность, эффективность) [4].

Учитывая вышеперечисленные подходы к выделению основных составляющих бизнес-культуры были сформулированы принципы, нормы и правила поведения персонала современного предприятия. Внедрение этих ценностных ориентаций требует их доведения до персонала, что осуществляется путем формирования кодекса поведения персонала предприятия.

Кодекс поведения персонала представляет собой свод правил, ценностных ориентиров, этических и нравственных норм, декларирующих и пропагандирующих идеологию управления компанией, обеспечивающих реализацию стратегических целей предприятия и формализующих ответственность и обязательства коллектива перед собственником бизнеса, клиентами, обществом.

Кодекс, формируется на основе миссии и стратегических целей деятельности предприятия, законодательства, национальных особенностей, традиций и ментальности населения региона. На основе кодекса разрабатываются и утверждаются документы, раскрывающие суть обозначенных в нем тезисов делового поведения применительно к специфике соответствующего рода занятий, статусу и функциям персонала.

Документ целесообразно издавать в виде оформленной в корпоративных цветах брошюры, на первых страницах которой желательно обращение руководителя компании как главного гаранта и приверженца утверждаемых постулатов. Форма брошюры должна быть удобной в пользовании.

Изложенные в ней тезисы должны быть ясны для каждого сотрудника предприятия. Кодекс должен включать следующие разделы.

1. Описание миссии компании и стратегических целей. Чтобы обеспечить поддержку идеологии бизнеса всем коллективом, необходимо, чтобы каждый работник понимал миссию и предназначение фирмы, в которой работает.

2. Ценности и принципы деятельности предприятия. Этот блок информации раскрывает взаимоотношения в коллективе, с клиентами, акционерами и собственниками, с государственными органами, освещает вопросы репутации, доверия и надежности, эффективности деятельности и прибыльного бизнеса, рыночных амбиций и лидерства.

При разработке системы ценностей следует учитывать, что во взаимоотношениях с клиентами должны преобладать ценности, обеспечивающие направленность на установление длительного сотрудничества и стремление к поиску взаимовыгодных решений.

Во взаимоотношениях с акционерами и собственниками бизнеса должны приветствоваться ценности, обеспечивающие уважение к собственникам как лицам, определяющим стратегию развития предприятия, а значит и благополучие сотрудников.

Во взаимоотношениях в коллективе поощряются ценности, стимулирующие сплоченность, творчество и стремление к развитию, уважение и стремление оказать содействие, помощь своим коллегам.

Во взаимоотношениях с государственными органами должны исповедоваться идеалы законного и честного ведения бизнеса, нейтральности в отношениях с политическими группами и объединениями и осуществления деятельности в интересах предприятия.

В вопросах репутации, доверия и надежности важны ценности, поддерживающие и укрепляющие репутацию, надежность и стабильность взаимоотношений с партнерами.

В вопросах рыночных амбиций и лидерства устанавливаются ценности, признающие честную конкурентную борьбу на рынке за счет повышения качества, эффективности и внедрения инноваций.

В вопросах эффективности деятельности важны принципы поддержания устойчивого развития предприятия.

3. Нормы и правила поведения работников предприятия в различных ситуациях. В этом разделе декларируются вопросы деловой этики, использования рабочего времени, внешнего вида работников, формирования рабочей атмосферы в коллективе, правила поведения на корпоративных

мероприятиях, использования ресурсов, сохранности имущества предприятия, преодоления конфликта интересов. Особое внимание уделяется кадровой политике предприятия, в рамках которой подчеркиваются качества сотрудников, которые приветствуются и поощряются, например: творческий подход, профессионализм, командная работа, ориентация на результат, стремление помочь коллегам.

4. Нормы взаимодействия между руководителями и подчиненными. В этом разделе разъясняется организация взаимодействия между уровнями управления: порядок, стимулы и механизмы делегирования полномочий, возможность коллегиального обсуждения вопросов непосредственно с руководителем, основные требования по подготовке и оформлению документации.

5. Правила взаимодействия между персоналом предприятия и клиентами. Это ключевой раздел кодекса. Основные принципы такого взаимодействия должны согласовываться со стратегией предприятия и быть нацелены на максимальное удовлетворение потребностей клиента, установление длительных партнерских отношений с ним, повышение имиджа и сохранение репутации предприятия в глазах потребителей.

6. Нормы взаимодействия с внешней средой. Их освещение призвано разъяснить поведение работников, которое может повлиять на имидж фирмы. Это относится к соблюдению конфиденциальности, исключению возможности высказываний, действий и передачи иным образом информации, наносящей вред или ущерб предприятию. Здесь же закрепляются правила поведения сотрудников на конференциях, употребления в личных целях или упоминания фирменного названия предприятия, особенностей передачи информации посредством личных бесед работников, в том числе и на бытовом уровне.

7. Принципы и приоритеты, разграничивающие рабочее время и личную жизнь персонала. Ключевая цель данных принципов должна заключаться в помощи каждому работнику в определении приоритетов интересов между личной жизнью и жизнью предприятия, что обычно достигается путем обеспечения заинтересованности близких и родственников работника в успешных результатах деятельности предприятия, на котором работник трудится. Такое сплочение предприятия и семьи работника может происходить под девизами «Предприятие – наш общий дом».

8. Социальная ответственность компании. Раздел посвящен воспитанию в коллективе понимания значимости того дела, ради которого предприятие

существует, осознанию миссии с точки зрения общественной полезности бизнеса.

9. Ответственность и последствия за невыполнение требований кодекса. Обычно это завершающий блок, который объясняет работникам, каким образом контролируется соблюдение внутрикорпоративной этики и какие последствия влечет их нарушение для сотрудника. Здесь могут быть упомянуты подразделения и службы управления персоналом, специальные комиссии, коллективные органы, руководство, службы безопасности, осуществляющие общий контроль за соблюдением требований кодекса.

После введения кодекса необходимо осуществлять постоянный мониторинг за соответствием фактического поведения декларируемым в кодексе нормам и соответствием бизнес-культуры меняющейся стратегии предприятия [5], а также проводить поддерживающие соблюдение принятого кодекса мероприятия:

- внедрение принятой философии бизнес-культуры и основных её составляющих в тренинговые программы развития персонала предприятия;
- постоянная демонстрация реализации руководством сформированных принципов при подборе персонала, движении кадров, продвижении по карьерной лестнице;
- проведение «агитационной» работы среди сотрудников;
- поощрение сотрудников, в наибольшей степени отвечающих установленным требованиям.

Вывод. Подводя итоги проведенного исследования, следует отметить, что конечным результатом формализации основных составляющих бизнес-культуры предприятия является кодекс поведения персонала, описывающий желаемый тип отношений, тип соподчиненности и вовлеченности в общий процесс производственной или любой другой деятельности предприятия.

Документальное закрепление ценностных ориентиров позволит подчинить деятельность всего предприятия достижению общих целей и повысить эффективность деятельности предприятия.

Список литературы: 1. Мясоедов С. П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. – М.: Вершина, 2009. – 320 с. 2. Хае, Григорий Львович Корпоративная культура и ценности человека: / Хае, Григорий Львович, Медведева, Ольга Анатольевна, Донбасская гос. машиностроит. акад. . - Краматорск: Издательство ДГМА, 2001 . - 267 с. 3. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М. – 1986. 4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2001 – 528 с. 5. Персикова, Тамара Николаевна Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие для вузов: / Персикова, Тамара Николаевна . - М. : Логос, 2007 . - 224 с.

Подано до редакції 17.06.2009